



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GÉNÉRALE

TRADE/WP.8/2005/13  
15 novembre 2004

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE,  
DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENTREPRISE

**Groupe de travail pour le développement  
de l'industrie et de l'entreprise**

Sixième session, 10 et 11 février 2005

Point 4.1.3 de l'ordre du jour provisoire

**EXAMEN DE QUELQUES QUESTIONS RELATIVES  
À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Note du secrétariat concernant la Table ronde sur la gouvernance d'entreprise<sup>\*</sup>  
tenue au Palais des Nations le 12 février 2004

Introduction

1. Depuis 10 à 12 ans, l'expression «gouvernance d'entreprise» est beaucoup utilisée dans la région de la CEE, dans au moins deux contextes différents mais connexes. La première utilisation était liée à l'adoption de l'économie de marché par les pays à économie planifiée, qui a obligé les agents économiques à comprendre la signification des principes de gouvernance d'entreprise et à apprendre à les appliquer. Deuxièmement, les questions de gouvernance d'entreprise suscitent ces dernières années un intérêt plus fondamental dans l'ensemble de la région de la CEE. En effet, une série de scandales qui ont secoué le monde des affaires

---

\* Dans la présente note, le secrétariat de la CEE rend compte des opinions exprimées et des informations communiquées par les participants à la Table ronde. Il ne garantit pas le bien-fondé de ces opinions ni l'exactitude de ces informations, et décline toute responsabilité au titre des mesures qui seraient prises sur la base des renseignements présentés dans cette note. En outre, comme la situation dans le domaine de la gouvernance d'entreprise évolue rapidement, il se peut que les opinions des participants à la Table ronde aient déjà changé.

et le krach boursier qui a frappé les économies de marché ont fait craindre à beaucoup de gens qu'il pourrait exister de graves problèmes de gouvernance d'entreprise, de nature à menacer le bon fonctionnement des marchés financiers et à mettre en péril la croissance économique, l'emploi et peut-être même la stabilité économique et sociale.

### Quels sont les enjeux de la gouvernance d'entreprise?

2. Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la gouvernance d'entreprise. En outre, celle-ci est liée à un grand nombre de termes, questions et institutions économiques, qui sont considérés par les différents agents économiques et sociaux en fonction de points de vue et d'intérêts différents. Il n'est donc pas étonnant que non seulement il existe diverses définitions de la gouvernance d'entreprise, dont les contours sont assez vagues, mais aussi qu'une définition mesurable de cette notion n'ait pas encore été trouvée. En bref, une bonne gouvernance d'entreprise, quelle que soit la façon dont on la définit, doit soutenir l'entreprise, qui est le moteur de la croissance économique et du développement économique et social<sup>1</sup>.

3. Le secrétariat de la CEE estime que, fondamentalement, la gouvernance d'entreprise est une question qui met en jeu les relations entre les investisseurs et les dirigeants des entreprises, et dont la complexité est encore accrue par la présence d'intermédiaires qui interviennent sur les marchés financiers dans un cadre légal et réglementaire donné.

4. Actuellement, il semble que les questions de gouvernance sont abordées selon trois grandes conceptions, malheureusement incomplètes et déficientes. La première, axée essentiellement sur la structure et les institutions juridiques, postule que, si la législation est judicieuse et bien appliquée, les problèmes de gouvernance d'entreprise devraient disparaître. Pour leur part, les intermédiaires boursiers, principalement, semblent vouloir propager la conception selon laquelle certains excès et des problèmes isolés de gouvernance d'entreprise, y compris les attentes irréalistes des investisseurs, doivent être considérés comme inévitables et font partie intégrante de la vie économique. Essentiellement, d'après eux, l'avidité, les détournements et les comportements illicites seraient des aspects tellement mineurs de la structure des marchés financiers que le coût de dispositions réglementaires supplémentaires l'emporterait sur les avantages qui en seraient retirés. En tout état de cause, il ne serait pas possible de résoudre ce problème en adoptant de nouvelles dispositions législatives et réglementaires. Selon la troisième conception, seuls les dirigeants d'entreprise possédant les qualités appropriées et une intégrité au-dessus de tout soupçon pourraient résoudre le casse-tête de la gouvernance d'entreprise. Comme le mandat des chefs d'entreprise ne dure pas longtemps, cette conception repose souvent sur le principe implicite, en ce qui concerne la question particulière de la rémunération des chefs d'entreprise, que le marché corrige toujours les anomalies et que certains «excès» dans ce domaine n'ont pas un caractère très préoccupant.

5. Les conceptions exposées ci-dessus découlent certainement des intérêts différents de ceux qui les défendent, mais il est remarquable de constater que la structure et le fonctionnement des marchés financiers et, en particulier, de la Bourse sont considérés comme essentiellement

---

<sup>1</sup> Eu égard à l'importance de la gouvernance d'entreprise, un certain nombre d'organismes internationaux financiers et de développement s'intéressent à cette notion, mais de différentes façons et dans des buts variables. On examinera plus loin les activités de ces organisations dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

satisfaisants de ce point de vue. Selon certaines indications, il se pourrait que cette opinion puisse être contestée; il y aurait alors beaucoup de déplacements et de dissimulation de risques, ce qui pourrait se traduire par des pertes considérables pour les investisseurs et les compagnies d'assurance, en particulier. Les principes et les objectifs de ces trois grandes conceptions de la gouvernance d'entreprise, ainsi que l'opinion de l'auteur, sont présentés dans le tableau 1.

6. La gouvernance d'entreprise constitue donc objectivement une question complexe, perçue différemment par les principaux acteurs du marché financier que sont les investisseurs, les dirigeants d'entreprise, les pouvoirs publics, les autorités de surveillance, les intermédiaires financiers et les compagnies d'assurance. Pour comprendre les différentes facettes de la gouvernance d'entreprise, il est indispensable de s'efforcer de recenser les problèmes de gouvernance d'entreprise qui se posent ainsi que les solutions éventuelles dans l'optique des principaux acteurs du marché financier. À cette fin, il faut également déterminer les facteurs structurels qui résultent du fonctionnement des marchés financiers, et ne pas se borner à prendre en considération les aspects réglementaires ou légaux de la gouvernance d'entreprise.

**Tableau 1. Recensement des problèmes de gouvernance d'entreprise (GE) et mesures prises à leur égard, situation en janvier 2004, méthodes actuelles**

<b>Partie</b>	<b>Bourse et intermédiaires financiers</b>	<b>Pouvoirs publics et autorités de contrôle</b>	<b>Dirigeants d'entreprise</b>	<b>CEE</b>
<b>Aspect</b>				
Principale source de préoccupation	Excès temporaires, en particulier comportement répréhensible d'individus et manque de réalisme des investisseurs	Absence de dispositions législatives et réglementaires appropriées	L'aspect moral est essentiel	Insuffisance de la réglementation et déficiences au niveau des activités sur les marchés financiers et des structures de ces derniers
Prescriptions juridiques en matière de GE	Se limiter au strict nécessaire et permettre l'exercice du pouvoir d'appréciation	Élément essentiel	Souvent inutile, charge	Certaines prescriptions sont nécessaires
Sens moral des acteurs	Doit être réglementé par le marché	Efficace s'il est encadré par des dispositions législatives et réglementaires	Essentiel, autoréglementation	Peu fiable
Fonctionnement du marché financier	Excellent	À améliorer	Extérieur, les chefs d'entreprise ne peuvent l'influencer	Déficient
Structure du marché financier	Excellente	Appropriée	Extérieure et difficile	Déficiente
Détection des problèmes de GE	Relève des activités des agents	Relève d'un domaine plus large que les activités des agents	Relève uniquement des activités des agents	Le long de la chaîne des marchés financiers
Résolution des problèmes de GE	Doit relever autant que possible du marché	Adoption et application de dispositions législatives et réglementaires appropriées	Nomination de dirigeants ayant les qualités voulues et peut-être cadre du marché financier	Définition, catalogage et commercialisation des risques de GE le long de la chaîne

Source: Tableau établi par l'auteur.

7. En définitive, une meilleure compréhension de la gouvernance d'entreprise et de l'ensemble du processus connexe pourrait faciliter l'adoption d'une définition mesurable de la «bonne» gouvernance d'entreprise le long de la chaîne du marché financier, dont bénéficieraient les États membres de la CEE, leurs entreprises, les investisseurs et les compagnies d'assurances<sup>2</sup>. Sur la base de données relatives aux secteurs financier et de l'assurance, il serait peut-être possible de quantifier des risques actuellement décelés dans plusieurs domaines de la gouvernance d'entreprise, ce qui pourrait constituer une première étape du processus. Dans ce cadre, en particulier, il semble que des données fiables montrent qu'il pourrait être préférable d'évaluer la qualité de la gouvernance d'entreprise le long de la chaîne des marchés financiers et non, par exemple, uniquement au niveau de l'entreprise ou même du conseil d'administration. Cette méthode pourrait être considérée comme une innovation dans ce domaine et présenter des avantages pour tous les acteurs des marchés financiers.

8. Si l'on retient ce concept, il serait potentiellement très fructueux d'étudier les informations relatives à la gouvernance d'entreprise circulant entre les investisseurs, les intermédiaires financiers et les dirigeants d'entreprise qui sont liées à la prise de décisions et à la réglementation sur la gouvernance d'entreprise. En outre, il serait possible de procéder à une évaluation approfondie de tous les risques ponctuels et cumulatifs recensés en matière de gouvernance d'entreprise le long de la chaîne des marchés financiers pour concevoir des produits appropriés d'atténuation des risques. S'ils sont conçus de façon judicieuse, ces produits pourraient contribuer à la commercialisation des risques et à l'élimination d'interventions volontaristes par les pouvoirs publics ou les autorités de surveillance des marchés financiers, ce dont bénéficieraient en définitive l'ensemble des investisseurs et des actionnaires.

#### Tendances en matière de gouvernance d'entreprise<sup>3</sup>

9. Actuellement, la gouvernance d'entreprise est principalement analysée au niveau de la société et même à celui du conseil d'administration. Plusieurs organismes, établissements financiers et cabinets de consultants, tels que Deminor, Mc Kinsey, la Harvard Business School et l'Université de Bâle, se chargent d'estimer la valeur de la bonne gouvernance pour les actionnaires, de classer des sociétés sur le plan de la qualité de la gouvernance d'entreprise et même d'étudier l'éthique d'entreprise.

---

<sup>2</sup> Des tentatives ont été entreprises pour mesurer la qualité de la gouvernance d'entreprise. Par exemple, Fitch Ratings, dans le rapport intitulé «Evaluating Corporate Governance: The Bondholders' Perspective» (avril 2004), utilise des données détaillées sur les entreprises, tandis que Stephen Kaplan de l'Université de Chicago a recours, dans une série d'articles sur la gouvernance d'entreprise (en particulier «The Evolution of U.S. Corporate Governance: We Are All Henry Kravis Now», version de novembre 1977), à une combinaison d'indicateurs tels que la performance boursière et des données précises sur la restructuration de l'entreprise. Il existe également des articles concernant l'évaluation de la gouvernance d'entreprise dans l'optique des actionnaires, tels que Lawrence D. Brown et Marcus L. Caylor (2004), Corporate Governance Study, The Correlation between Corporate Governance and Company Performance, article ISS.

<sup>3</sup> Section reposant essentiellement sur les exposés présentés par M. Hebert G. Buff, déontologue du Groupe Swiss Re, Zurich, lors de la Table ronde de la CEE sur la gouvernance d'entreprise qui a eu lieu le 12 février 2004.

10. Pour l'année 2003, par exemple, Deminor<sup>4</sup> a estimé que l'évolution en matière de gouvernance d'entreprise était remarquable dans la plupart des domaines. Les scandales de gouvernance qui se sont produits dans des entreprises telles qu'Enron, WorldCom et Ahold ont au moins eu l'avantage de provoquer des réformes au niveau national, bien que les affaires qui ont touché Ahold, Parmalat ou Skandia aient nui à la confiance des investisseurs et donc augmenté le coût du capital pour ces entreprises<sup>5</sup>.

11. Ces analyses et d'autres semblables indiquent souvent les principales raisons de la nécessité de structures et de règles de bonne gouvernance dans les entreprises. En premier lieu, ces structures et règles pourraient accroître la confiance relativement faible du public dans les grandes entreprises et leurs dirigeants. Deuxièmement, pour diverses raisons, la nécessité de la transparence concernant les questions relatives aux entreprises a énormément augmenté. Les parties intéressées par les activités des entreprises veulent être mieux informées et les informations sur les entreprises, notamment d'ordre financier, sont transmises de façon presque instantanée dans le monde entier. En outre, les entreprises sont observées de plus en plus près non seulement par leurs salariés et clients, mais également par des acteurs tels que les ONG, qui sont devenus de nouveaux porte-parole influents sur des questions mondiales telles que les droits de l'homme et le développement durable. Enfin, les autorités de surveillance «resserrent les boulons» et renforcent leur contrôle, et les législateurs font de même (voir par exemple la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis).

12. Certains pays semblent avoir agi plus tôt que les autres pour améliorer les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Ainsi, selon le Hewitt Report 2003, le Royaume-Uni a été prompt à prendre des initiatives en ces temps difficiles, pour un certain nombre de raisons, mais l'Europe continentale rattrape rapidement son retard et il existe à cet égard des exemples remarquables<sup>6</sup>.

13. Comme de plus en plus d'importance est accordée à la gouvernance d'entreprise, la gestion de la réputation est devenue un élément important pour éviter la déconfiture d'entreprises, et des données fiables montrent qu'une bonne gouvernance d'entreprise est avantageuse. Pour mener certaines activités, une bonne gouvernance d'entreprise est indispensable et de nombreuses sociétés dont la gouvernance était déficiente ont disparu. En outre, deux études relativement récentes ont confirmé l'utilité d'une bonne gouvernance sur le plan des résultats financiers. Par exemple, une étude menée par la Harvard Business School («Corporate Governance and Equity Practices») publiée en février 2002 conclut que, de septembre 1990 à décembre 1999, celles des entreprises étudiées qui avaient les moins bonnes pratiques ont obtenu des bénéfices de 9,3 points de pourcentage inférieurs à ceux des entreprises ayant les meilleures pratiques<sup>7</sup>. En outre, une étude menée par Deminor Rating en 2003 confirme cette conclusion en ce qui

---

<sup>4</sup> Deminor Rating Report, Trends & Ratings 2003, Corporate Governance Research and Ratings, 9 février 2004.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Hewitt Report on Corporate Governance and Executive Remuneration, 2003, p. 1.

<sup>7</sup> Bénéfices de 14 %, contre 23,3 %.

concerne les entreprises européennes: une vaste enquête a montré qu'un portefeuille d'actions de sociétés caractérisées par une bonne gouvernance permettait d'obtenir un rendement de 2,97 points de pourcentage par an de plus qu'un portefeuille d'actions d'entreprises dont la gouvernance était qualifiée de mauvaise. Cette étude, qui date d'avril 2003, concluait comme suit: «La bonne gouvernance rapporte! Les entreprises dotées d'une bonne gouvernance obtiennent de meilleurs résultats en Bourse»<sup>8</sup>. L'enquête internationale de McKinsey de 2002 confirme que la bonne gouvernance est appréciée par les investisseurs, en l'occurrence plus de 200 investisseurs institutionnels de plus de 30 pays. Il en ressort que plus des trois quarts des investisseurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour une bonne gouvernance d'entreprise, ce qui se traduit par des primes qui vont de 12 % à plus de 30 %<sup>9</sup>. Selon une autre étude, une bonne gouvernance combinée avec des emprunts ou des obligations d'entreprise devrait se traduire par des coûts en capital beaucoup moins élevés<sup>10</sup>.

14. Malheureusement, pour certains pays tels que la Suisse, il n'existe pas d'enquête complète concernant l'influence des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la valeur des sociétés. Dans le cas de ce pays, une initiative en cours à l'Université de Bâle comble cette lacune et montre qu'une bonne gouvernance est récompensée par le marché<sup>11</sup>.

15. En ce qui concerne l'éthique, une enquête internationale sur les grandes sociétés, menée de 1997 à 2001 par l'Institute of Business Ethics, a mis en évidence plusieurs corrélations claires. Selon cet institut, on dispose pour la première fois de solides présomptions qui permettent de penser que les grosses sociétés qui ont un code d'éthique obtiennent de meilleurs résultats financiers que les autres, sont mieux notées en ce qui concerne leur aptitude à réduire des risques non financiers et suscitent le plus régulièrement l'admiration des dirigeants des autres sociétés<sup>12</sup>. Cette étude indique également qu'en résumé les données disponibles mettant en évidence

---

<sup>8</sup> Robert Bauer/Nadja Guenster: *Deminor Rating's Corporate Governance ratings and research 2003* (Amsterdam, etc., avril 2003).

<sup>9</sup> Seulement 3 % des investisseurs interrogés ont déclaré que la gouvernance ne jouait aucun rôle dans leurs décisions. L'importance de la bonne gouvernance pour les investisseurs est illustrée par le fait que les agences de notation incluent de plus en plus souvent la gouvernance de l'entreprise lorsqu'elles portent des appréciations. L'évaluation de la gouvernance est devenue un nouveau domaine d'activité, par exemple pour Standard & Poor's Governance Services, division de Standard & Poor's dont les activités sont totalement distinctes de la notation et qui publie des scores de gouvernance d'entreprise (qui correspondent aux cotes de crédit). Des rapports sur la gouvernance portant sur des secteurs ou des domaines d'activités économiques sont depuis peu établis en grand nombre. Il convient également de citer la DWS Corporate Governance Survey, publiée par le Deutsche Bank Group depuis 2001, qui analyse la gouvernance des 50 sociétés du Dow Jones EURO STOXX 50.

<sup>10</sup> *Frankfurter Allgemeine Zeitung* du 8 juillet 2002, p. 18.

<sup>11</sup> *Neue Zürcher Zeitung* du 29 septembre 2003, p. 10.

<sup>12</sup> Institute of Business Ethics: *Does Business Ethics Pay? Ethics and financial performance* (Londres, avril 2003), p. 32.

une corrélation très étroite entre d'excellentes performances de l'entreprise et la publication par la direction de l'entreprise d'une déclaration affirmant que celle-ci inclut dans sa stratégie l'éthique comme élément de contrôle interne et de gouvernance<sup>13</sup>.

#### La gouvernance d'entreprise et le marché de l'assurance

16. Jusqu'à présent, peu d'attention a été accordée au rôle des marchés d'assurance dans l'évaluation de la qualité de la gouvernance d'entreprise dans les pays à économie de marché. Cependant, on dispose d'indications fiables selon lesquelles ces marchés pourraient donner des informations essentielles sur la gouvernance d'entreprise via, notamment, le marché de la couverture des administrateurs et dirigeants de sociétés<sup>14</sup>. L'assurance des administrateurs et dirigeants de sociétés a trois buts principaux: a) contribuer à attirer et à conserver à son service des administrateurs compétents; b) donner des garanties d'ordre juridictionnel; et c) protéger les actifs personnels et sociaux. Son rôle crucial a été confirmé par de nombreux administrateurs, qui ne sont pas disposés à siéger dans un conseil d'administration s'ils ne sont pas couverts par une telle assurance. En outre, le recours à l'assurance des administrateurs et dirigeants de sociétés joue un rôle essentiel dans les décisions d'acquisition de valeurs mobilières aux États-Unis.

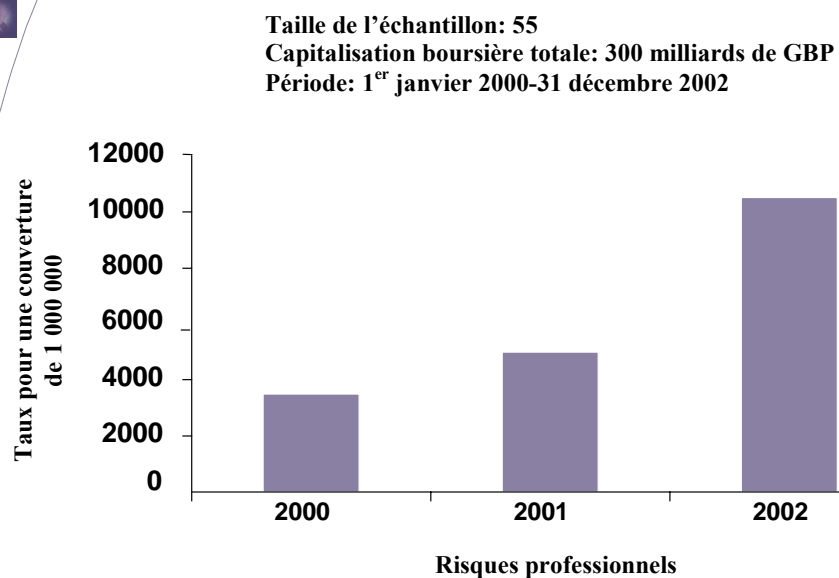
17. Il est estimé qu'en 2004 le chiffre d'affaires du marché de l'assurance des administrateurs et dirigeants de sociétés s'élève à environ 750 millions d'euros; ce type de police d'assurance est très demandé et il existe une large capacité pour la plupart des acheteurs. Étant donné que, depuis 1995, les actions en justice sont de plus en plus nombreuses et que les avocats de demandeurs des États-Unis stimulent le marché, les primes ont presque triplé au cours de la période 2000-2002 (graphique 1). On considère que le nombre de modifications de rapports financiers de sociétés (retraitements) est un indicateur essentiel des risques liés aux activités des administrateurs et dirigeants, et de l'assurance qui les couvre (graphique 2).

---

<sup>13</sup> Institute of Business Ethics, p. 4; voir également la note de l'annexe selon laquelle une enquête portant sur une trentaine d'entreprises a montré que celles qui avaient adopté un code d'éthique obtenaient des bénéfices supérieurs de 18,6 % – mesurés en fonction des ventes – que celles qui ne s'en étaient pas dotées (op. cit., p. 46).

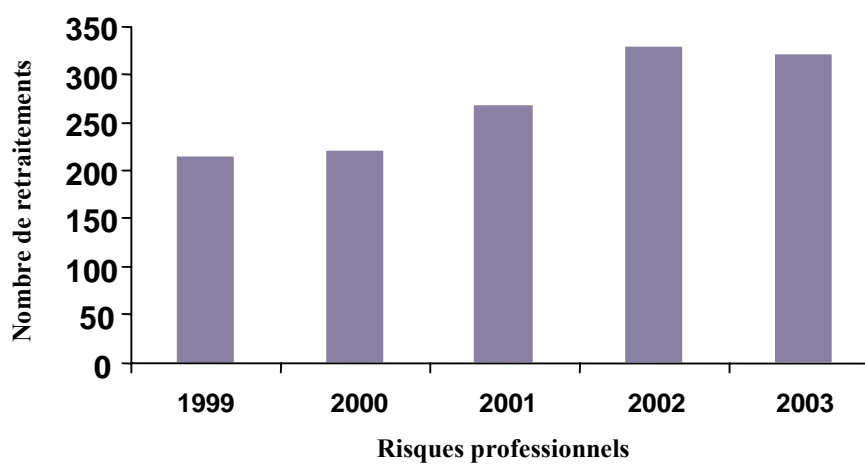
<sup>14</sup> Informations reposant principalement sur les exposés présentés par M. Adam Codrington, Directeur d'Aon Financial Risks, Londres, lors de la Table ronde de la CEE sur la gouvernance d'entreprise, 12 février 2004.

**Graphique 1. Augmentation des primes sur le marché de l'assurance des administrateurs et dirigeants**



Source: Aon Professional Risks.

**Graphique 2. Retraitements par année**



Source: Huron Consulting Group 2003.



Considérations relatives à la gouvernance d'entreprise du point de vue d'acteurs mondiaux: exemples de Swiss Re et de United Bank of Switzerland (UBS)<sup>15</sup>

Swiss Re

18. Swiss Reinsurance Company (Swiss Re), société fondée à Zurich en 1863, assure le transfert de risques, le financement de risques et la gestion d'actifs pour des clients répartis dans le monde entier. Le groupe Swiss Re figure parmi les réassureurs les plus importants et les plus solides sur le plan financier<sup>16</sup>.

19. Swiss Re adhère sans réserve à deux textes qu'il a établis: la Philosophie d'entreprise et le Code de conduite. Ses valeurs fondamentales sont l'intégrité, l'excellence, l'efficacité et la durabilité. Swiss Re y est attaché notamment pour des raisons objectives: comme ses activités portent sur le transfert de risques, le financement de risques et la gestion d'actifs, qui sont tous difficiles à évaluer, la décision du client repose sur la confiance. En outre, la société mène ses activités dans une optique à long terme et ne peut se permettre un comportement qui favorise la réalisation de bénéfices à court terme tout en détruisant des relations durables avec des clients. Enfin, Swiss Re est une société qui n'a qu'une seule marque, dont elle est fortement tributaire; elle mène ses activités à l'échelle mondiale en commercialisant des produits assez intangibles et si elle ne parvient pas à préserver sa réputation en un lieu quelconque, il en résulte des effets négatifs pour la société dans le monde entier.

20. Comme Swiss Re est une compagnie suisse, sa gouvernance est principalement mesurée en fonction des recommandations relatives à la gouvernance énoncées par le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. Selon ce dernier, le gouvernement d'entreprise désigne «l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, vise à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle». De plus, en tant que société cotée en bourse, Swiss Re doit divulguer des informations détaillées sur sa gouvernance dans son rapport annuel, comme le prévoit l'annexe de la Directive SWX concernant les informations relatives au Corporate Governance, établie par la Bourse suisse SWX (également appelée «Directive SWX»). Comme elle doit satisfaire à ces prescriptions strictes depuis quelques années, Swiss Re est aujourd'hui différent sur les plans structurel et organisationnel de ce qu'il était il y a cinq ans<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Section reposant sur les exposés présentés par M. Hebert G. Buff, déontologue du groupe Swiss Re (Zurich), et M. Felix Horber, service juridique du groupe UBS AG (Zurich), lors de la Table ronde de la CEE sur la gouvernance d'entreprise, 12 février 2004.

<sup>16</sup> Au cours de l'exercice financier 2002, les primes encaissées se sont élevées à 29,1 milliards de francs suisses et les recettes totales ont atteint 34,5 milliards de francs suisses. Swiss Re est noté «AA» par Standard & Poor's, «Aal» par Moody's et «A+» par A. M. Best.

<sup>17</sup> Cf. Peter Forstmoser, discours du président lors de l'assemblée générale annuelle de Swiss Re, 31 mai 2001.

21. Il suffit de lire les titres des journaux depuis quelques années pour comprendre que le succès économique à long terme est étroitement lié à la crédibilité et à l'acceptation sociale. La confiance et le respect sont des facteurs nouveaux et indispensables au succès. Les parties intéressées par les activités d'une société ne la jugent pas uniquement en fonction de son capital, mais également en tenant compte de son aptitude à faire face à des facteurs intangibles<sup>18</sup>.

En conséquence, de nombreuses entreprises ont rédigé une déclaration de principes éthiques qu'elles s'engagent à respecter<sup>19</sup>. La devise «intégrité, équité et professionnalisme» énonce les valeurs que Swiss Re s'engage à respecter. Elle est mentionnée dans la lettre liminaire du Code de conduite du groupe.

22. De l'avis de Swiss Re, l'éthique, la gouvernance d'entreprise et le respect des règles sont inséparables: il faut mettre en œuvre les principes éthiques sous la forme de règles précises et adaptées à l'entreprise. Cependant, il doit être possible d'appliquer ces règles avec conviction, sur la base de valeurs fondamentales et dans le cadre d'une saine structure d'entreprise. Pris ensemble, ces éléments constituent la culture d'entreprise<sup>20</sup>. La gouvernance et le respect de la réglementation sont l'expression concrète de l'éthique et obéissent donc à des principes d'éthique des affaires appliquée.

23. Conformément au Code suisse de bonne pratique, le conseil d'administration de Swiss Re évalue chaque année sa propre conduite et celle de chaque membre du conseil d'administration, ainsi que la conduite de ses comités par référence aux recommandations énoncées dans ce code.

24. Swiss Re applique de deux façons la règle de l'indépendance des personnes qui siègent au conseil d'administration. En premier lieu, ce dernier est composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Pour être considéré comme indépendant, un administrateur ne peut être ni avoir été au cours des trois années précédentes employé en qualité de dirigeant de Swiss Re ou d'une société de son groupe. Le conseil d'administration doit également établir chaque année que les administrateurs indépendants n'ont pas de relations particulières avec Swiss Re ou une société de son groupe (soit directement, soit en tant que partenaire, administrateur ou actionnaire d'une organisation qui a une relation particulière avec Swiss Re ou une société de son groupe). Swiss Re occupe la cinquième place dans une enquête internationale

---

<sup>18</sup> Martin Ebner aurait déclaré ce qui suit: «Je ne m'intéresse pas à l'éthique, je ne peux rien acheter avec l'éthique». En effet, «le respect de la loi est nécessaire mais nullement suffisant pour se protéger contre les risques d'atteinte à sa réputation»; cf. PriceWaterhouseCoopers, Compliance: A gap at the heart of risk management – A joint project with the Economist Intelligence Unit, juillet 2003, p. 2.

<sup>19</sup> Dans son rapport de 2000, Enron avait déclaré ses valeurs: «communication, respect, intégrité, excellence», ce qui à première vue ne le cède en rien à la déclaration de valeurs de Swiss Re, sur les plans de la vigueur, de la concision et de la signification. Cet exemple illustre les limites de telles déclarations de valeurs générales: elles font bon effet dans l'introduction d'un document d'une société, rassurent tout le monde et sont un facteur d'harmonie, car personne ne voudrait s'opposer à de telles valeurs. Cependant, elles sont dépourvues de signification. Pour avoir des effets réels sur la vie quotidienne d'une organisation et de ses employés, de telles déclarations doivent être traduites dans la pratique au quotidien.

<sup>20</sup> Divers éléments et concepts sont liés à l'expression «culture d'entreprise» dans la littérature.

sur l'indépendance des conseils d'administration. Deuxièmement, les membres du conseil d'administration ne peuvent siéger en qualité d'administrateur dans plus de trois conseils d'administration de sociétés cotées et doivent informer le président du conseil d'administration et le président du comité des rémunérations et des nominations avant d'accepter toute invitation à siéger au conseil d'administration d'une société cotée.

25. Swiss Re a également décidé de séparer les fonctions de président et de directeur général. D'autres sociétés peuvent préférer d'autres structures, mais un système à deux conseils semble convenir le mieux pour Swiss Re actuellement. En outre, le conseil d'administration de Swiss Re a délégué la préparation et l'exécution de certaines résolutions à des comités. Les cinq comités suivants ont été créés: comité de révision, comité Salaire et nominations, comité Finances et risques, comité de la gouvernance et de la communication avec les actionnaires et comité Investissements.

26. La société accorde une grande importance à son système de contrôle interne, qui comprend un mécanisme de gestion des risques conçu en fonction de la taille, de la complexité et du profil de risque de la société, une procédure d'audit interne et une organisation qui garantit le respect de certaines normes. Swiss Re a choisi la structure suivante: gestion des risques du groupe, audit interne du groupe, respect de la réglementation, commissaire aux comptes et auditeur actuariel.

27. En ce qui concerne les rémunérations, le comité Salaire et nominations, qui est composé de directeurs extérieurs indépendants, détermine la rémunération du président, du vice-président exécutif et des membres du conseil exécutif. En outre, il soumet la proposition de rémunération des membres du conseil d'administration à ce dernier. Swiss Re a adopté le principe du salaire au mérite. Les membres du conseil exécutif perçoivent une rémunération de base et une prime variable (en espèces ou en actions avec un délai de jouissance de quatre ans). En outre, tous les membres du conseil exécutif doivent détenir un multiple de leur rémunération de base en actions. Les indemnités de départ n'existent pas non plus dans la société. En d'autres termes, Swiss Re n'a pas conclu avec les membres du conseil exécutif de convention concernant le versement de rémunérations ou de pensions après la période normale de préavis. Cette politique est conforme à la législation et aux coutumes locales<sup>21</sup>. Enfin, une communication claire et ouverte et une transparence vis-à-vis de toutes les parties intéressées sont les principes qui guident la conduite de Swiss Re. La société maintient une relation étroite avec la communauté financière et le grand public en utilisant tous les moyens de communication disponibles. Le site Web de Swiss Re, par exemple, donne des indications sur les informations rendues publiques par la société.

#### United Bank of Switzerland (UBS AG)

28. United Bank of Switzerland a élaboré sa politique en matière de gouvernance d'entreprise en tenant pleinement compte de la complexité de réglementations internationales évolutives, de sa position sur les marchés financiers mondiaux et d'autres règles établies par les acteurs mondiaux du secteur de l'investissement. En outre, cette société considère que la gouvernance d'entreprise constitue l'une des questions les plus importantes dans le monde des affaires d'aujourd'hui. UBS suit de près les grandes évolutions réglementaires et autres concernant

---

<sup>21</sup> Cf. Peter Forstmoser, discours du président lors de l'assemblée générale annuelle de Swiss Re, 31 mai 2001.

la gouvernance d'entreprise, y compris de nouvelles dispositions réglementaires telles que la loi Sarbanes-Oxley, aux États-Unis, le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise et les initiatives encore en cours d'examen, par exemple les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. UBS considère également que, bien que certaines des parties intéressées par ses activités puissent sembler particulièrement importantes pour la société, il est crucial que celle-ci se soucie de toutes les parties intéressées. En raison de l'existence d'un écheveau complexe de relations interdépendantes, le fait de négliger une seule des parties intéressées a certainement une influence négative sur toutes les autres relations.

29. UBS accorde une grande importance à la portée internationale de la gouvernance d'entreprise et ne doute pas que, du fait de la mondialisation des marchés financiers et de l'influence multinationale des entreprises et de leurs activités, la gouvernance d'entreprise est devenue une question qui présente un intérêt à l'échelle mondiale. Par exemple, depuis 2002, il existe en Suisse deux textes importants qui visent à améliorer la gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées à la Bourse suisse. Le premier est le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, publié par Économiesuisse (la Fédération des entreprises suisses), qui énonce des recommandations pour les sociétés cotées en bourse. Le second texte, publié par la Bourse suisse, est la Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance, qui indique quelles informations relatives à la gouvernance d'entreprise doivent désormais être communiquées dans le rapport annuel d'une société. Ces textes sont contemporains de la loi Sarbanes-Oxley de 2002, qui a été adoptée aux États-Unis après plusieurs scandales touchant des sociétés. Cette loi met en place un cadre complet visant à moderniser et à réformer le contrôle de l'audit des sociétés cotées en Bourse, à améliorer la transparence de la communication d'informations financières sur les sociétés, et à renforcer le rôle et l'autorité des administrateurs indépendants et l'indépendance des commissaires aux comptes et des comités d'audit. En outre, la New York Stock Exchange a adopté d'importantes modifications de ses règles en matière de gouvernance d'entreprise. D'autres textes ont été adoptés sur le plan national, par exemple le Code allemand de gouvernance d'entreprise, qui a été rendu public l'année dernière par la commission gouvernementale chargée de cette question.

30. Des entreprises mondiales telles qu'UBS doivent mener leurs activités selon des règles uniformes dans le monde entier et ne peuvent s'adapter à une mosaïque de règles nationales différentes. Cette réalité tend à effacer les barrières nationales et entraîne l'harmonisation de la réglementation, notamment en matière de transparence. En s'alignant sur les normes les plus rigoureuses, le secteur financier adopte les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise qui existent dans le monde entier.

31. Étant donné qu'UBS est une société de droit suisse et que ses actions sont cotées à la Bourse suisse, elle est soumise à la loi suisse sur les sociétés et à la Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance publiée par la Bourse suisse. En outre, UBS se conforme au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, qui n'énonce cependant pas de dispositions obligatoires.

32. Depuis mai 2000, les actions d'UBS sont cotées à la New York Stock Exchange. Elles sont émises sous la forme de «Global Registered Shares», c'est-à-dire de valeurs mobilières qui assurent une propriété directe et égale pour tous les actionnaires. Elles peuvent être négociées et transférées à l'étranger, dans certains pays, sans qu'il soit nécessaire de les convertir, et des actions identiques sont négociées sur différentes Bourses dans des monnaies différentes. La loi

Sarbanes-Oxley s'applique à tout émetteur, y compris extérieur aux États-Unis, qui a fait inscrire des valeurs mobilières à la cote ou qui doit déposer un dossier en application de la loi de 1934 sur les Bourses de valeurs. Depuis la cotation de ses actions à la New York Stock Exchange, UBS est soumise à la loi Sarbanes-Oxley.

33. Dans le cadre complexe décrit ci-dessus, UBS applique efficacement les règles nationales et internationales mentionnées concernant la gouvernance d'entreprise.

34. Selon le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, l'équilibre entre la direction de l'entreprise et le contrôle de ses activités doit être assuré au sommet. UBS respecte cette règle de la façon suivante: c'est au conseil d'administration qu'incombe en dernier ressort la responsabilité relative à la stratégie et à la gestion d'UBS. Conformément à la loi suisse sur les activités bancaires, le conseil d'administration a délégué la responsabilité concernant la gestion quotidienne au conseil exécutif du groupe. Nul ne peut être membre de ces deux organes en même temps. Le contrôle de la gestion de l'entreprise est assuré par le conseil d'administration. Pour sa part, le conseil exécutif du groupe est responsable de la mise en œuvre et des résultats des stratégies de la société, du respect du modèle d'entreprise intégrée d'UBS par les groupes d'activité et de l'exploitation des synergies au sein de la société.

35. Le conseil d'administration d'UBS a élaboré et adopté un ensemble de principes de gouvernement d'entreprise visant à faciliter le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, et à établir des normes concernant la façon dont le conseil d'administration doit s'acquitter de ses fonctions. Ces principes directeurs sont publiés sur le site Web d'UBS. Comme mentionné plus haut, UBS a adopté un système comportant deux conseils, ce qui assure l'indépendance institutionnelle de l'ensemble du conseil d'administration par rapport aux activités quotidiennes. En conséquence, les règles d'indépendance applicables à UBS en vertu des législations suisse et des États-Unis, notamment, doivent être considérées dans cette optique. Tous les membres du conseil d'administration sont considérés comme des administrateurs ne participant pas à la gestion.

36. Les principes directeurs de l'UBS portent sur les questions suivantes: composition et sélection du conseil d'administration, responsabilité des administrateurs, accès des administrateurs à l'information, rémunérations, orientation et formation permanente des administrateurs, succession au sein de la direction et évaluation annuelle de la façon dont le conseil d'administration s'acquitte de ses fonctions.

37. Le comité de vérification des comptes est l'un des comités qui font partie de la structure du conseil d'administration d'UBS. Les autres sont le comité des rémunérations, le comité des désignations et le comité de la responsabilité d'entreprise. En ce qui concerne le comité de vérification des comptes, UBS se conforme pleinement aux quatre prescriptions principales de la loi Sarbanes-Oxley des États-Unis. En premier lieu, ce comité est entièrement composé d'administrateurs indépendants et est présidé par un expert financier. Deuxièmement, les attributions de ce comité sont décrites dans le statut d'UBS, qui précise que ce comité est avant tout chargé de surveiller l'organisation et l'efficacité des procédures de contrôle interne et du processus d'établissement des états financiers. Troisièmement, le comité de vérification des comptes étudie chaque année les déclarations écrites présentées par les commissaires aux comptes, examine les honoraires qui leur sont versés et prépare la décision concernant leur nomination ou révocation. Il appartient à l'assemblée générale des actionnaires d'élire

les commissaires aux comptes. Le comité de vérification des comptes surveille aussi la suite réservée aux plaintes concernant d'éventuelles pratiques douteuses en matière de comptabilité ou de vérification des comptes. Enfin, en application de la directive d'UBS sur l'utilisation des services des commissaires aux comptes principaux, le comité de vérification des comptes approuve les services d'audit, liés à l'audit et étrangers à l'audit fournis par les commissaires aux comptes.

38. En ce qui concerne, d'une part, la disposition de la loi Sarbanes-Oxley aux termes de laquelle le partenaire principal d'une équipe d'audit et le partenaire chargé de vérifier l'audit du partenaire principal doivent cesser d'exercer leurs fonctions à l'issue d'une période de cinq ans, et ce pendant au moins cinq ans et, d'autre part, d'autres conflits d'intérêts éventuels, UBS a défini, dans sa directive sur l'utilisation des services des commissaires aux comptes principaux, différents types de services qui peuvent être assurés par les commissaires aux comptes. Cela a réduit considérablement le risque de recourir aux services de commissaires aux comptes qui ont des conflits d'intérêts. En vertu de cette directive, les commissaires aux comptes principaux peuvent être chargés, après approbation du comité d'audit, de réaliser des travaux d'audit (qui consistent essentiellement à examiner et à vérifier les états financiers) et de fournir certains services liés à l'audit (par exemple, des travaux concernant la fiscalité, des contrôles internes exceptionnels ou des services d'attestation supplémentaires concernant les états financiers). En revanche, les commissaires aux comptes principaux ne peuvent être chargés par UBS de travaux étrangers à la vérification des comptes. Enfin, la directive prévoit une divulgation annuelle du montant total des honoraires versés aux commissaires aux comptes, y compris les honoraires imputables aux travaux d'audit, aux services liés à l'audit et aux travaux concernant la fiscalité, et tous les autres honoraires.

39. UBS se conforme également à la disposition de la loi Sarbanes-Oxley en vertu de laquelle chaque émetteur doit indiquer s'il possède un code d'éthique relatif aux cadres supérieurs responsables des finances (et dans la négative, pour quelle raison), ainsi qu'aux règles de gouvernance de la New York Stock Exchange prescrivant l'existence d'un code d'éthique qui, entre autres, encourage les salariés, les dirigeants et les administrateurs à dénoncer les comportements illégaux ou contraires à l'éthique. L'entreprise a déjà adopté un code de conduite et d'éthique pour le groupe UBS, qui comprend un additif concernant le conseil d'administration et les principaux dirigeants. Ce code énonce des normes obligatoires en matière d'équité, d'honnêteté et d'intégrité d'une manière universelle et générale. Enfin, il explique la procédure d'octroi de dérogations, décrit la procédure de respect des règles et énonce des exigences et procédures supplémentaires concernant la divulgation d'informations dans les rapports et les documents. Ce code est disponible sur l'Internet.

40. De l'avis d'UBS, il est certain que l'amélioration permanente des normes de gouvernance d'entreprise renforcera le cadre de gouvernance d'entreprise des sociétés et accroîtra la transparence. De plus, les nouvelles prescriptions énonceront les meilleures pratiques pour le secteur, tandis que la gouvernance d'entreprise influera sur la notation des entreprises, l'intégrité des dirigeants de l'entreprise étant à cet égard un élément essentiel.

### Organisations internationales financières et de développement et gouvernance d'entreprise

41. Un certain nombre d'organisations internationales et d'organismes privés réalisent depuis quelques années des travaux dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. L'OCDE, la Banque mondiale, l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI), la Société financière internationale (SFI), la Chambre de commerce internationale (CCI), la Commission européenne, l'ONUDI et la CNUCED sont particulièrement actives à cet égard<sup>22</sup>. Les tableaux 2 et 3 décrivent les activités qu'elles mènent actuellement dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

**Tableau 2. Activités relatives à la gouvernance d'entreprise (GE) menées par certaines organisations internationales, situation en janvier 2003 (première partie)**

Aspect	Organisation			
	OCDE	Banque mondiale	CCI	Commission européenne
1. Centre d'intérêt principal	Réforme du droit des sociétés	Droits des actionnaires	Normes comptables	Fonctionnement des marchés financiers
	GE et développement	Traitement équitable des actionnaires	Pratiques en matière d'audit	Conseil d'administration
	Principes de GE	Traitement des parties intéressées	Conseil d'administration	Rémunération des dirigeants
	Responsabilité des entreprises	Divulgence et transparence	Divulgence et transparence	Pratiques en matière d'audit
	Divulgence et réforme de la comptabilité	Obligations des membres du conseil d'administration	Droits des actionnaires	Responsabilités des dirigeants en matière d'états financiers
	Entreprenariat		Entreprise petite ou familiale	Protection des actionnaires minoritaires
	GE et privatisation d'actifs de l'État			
	Principes directeurs pour les entreprises multinationales			
	Insolvabilité et entreprises en difficulté			
2. Produits principaux	Principes directeurs	Recherche	Site Web (guide de la gouvernance d'entreprise pour les dirigeants de société du monde entier)	Recommandations
	Recherche	Assistance technique	Débat	Débat

<sup>22</sup> En outre, un grand nombre d'organisations non gouvernementales, d'entreprises privées, d'associations et de réseaux s'occupent de questions de gouvernance d'entreprise.

Aspect	Organisation			
	OCDE	Banque mondiale	CCI	Commission européenne
	Publications		Études de cas et recherche	Recherche
			Outils d'auto-évaluation	
3. Partenariats	<b>Banque mondiale</b>	<b>OCDE</b>		
Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE et de la Banque mondiale	Aider les pays à améliorer les normes en matière de gouvernance pour leurs entreprises, en favorisant l'esprit d'entreprise et la responsabilité, l'équité, la transparence et la responsabilité	Promoteurs: Gouvernements des États-Unis, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas, de la Suède, de la Suisse et du Royaume-Uni, OCDE et Groupe de la Banque mondiale	Produits principaux: assistance aux pays en transition en développement en matière de gouvernance des entreprises par le dialogue, l'échange d'informations et la coordination entre des organisations internationales ayant des activités en matière de GE (inventaire publié)	Programme de travail: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue sur la politique à mener: organisation de conférences et de tables rondes sur la gouvernance aux niveaux national et régional. Jusqu'à présent, des tables rondes régionales ont eu lieu en Russie et en Asie; d'autres sont prévues pour l'Amérique latine et l'Afrique avec l'aide d'autres partenaires</li> <li>• Assistance technique</li> <li>• Renforcement des institutions</li> <li>• Échange d'informations</li> <li>• Renforcement des capacités</li> <li>• Équipes spéciales</li> </ul>
4. Secrétariat et ressources affectées	Noyau: 10 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs  Autres: 50 à 60 fonctionnaires dans la division compétente	Noyau: 3 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs faisant partie du secrétariat du Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise et une douzaine de fonctionnaires des services de développement du secteur privé  Autres: Responsables de projet en fonction des besoins	Noyau: 3 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs  Autres: 15 à 20 spécialistes de l'entreprise en fonction des besoins	Noyau: actuellement, 10 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs dans le service F-3 (états financiers et droit des sociétés); à partir du 16 janvier, le service F-3 sera scindé en un service G-3 (droit des sociétés, GE et criminalité financière) et un service G-4 (états financiers); au total, 15 fonctionnaires  Autres: 10 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs dans le service F-2 (législation sur les valeurs mobilières)



Aspect	Organisation			
	OCDE	Banque mondiale	CCI	Commission européenne
5. Importance accordée à cette activité	Organisation mondiale majeure disposant de ressources abondantes	Activité secondaire; elle dépend dans une large mesure du partenariat avec l'OCDE	Activité secondaire pour la commission des services financiers et de l'assurance; crédits du budget ordinaire et fonds spéciaux	Activité principale financée par le budget ordinaire et grâce à la volonté politique des États membres de faire en sorte que l'UE élabore des directives et des recommandations dans ce domaine (situation en mars 2003)

Source: Étude du secrétariat de la CEE.

**Tableau 3. Activités relatives à la gouvernance d'entreprise menées dans certaines organisations internationales, situation en janvier 2003 (deuxième partie)**

Aspect	Organisation			
	Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE et de la Banque mondiale	CNUCED	ONUDI	SFI et AMGI
1. Centre d'intérêt principal	Amélioration des normes de gouvernance dans les entreprises des pays en transition en développement	Questions de comptabilité d'entreprise et d'audit dans les pays en développement	Gouvernance industrielle et statistique dans le cadre du secteur d'activité «Économie compétitive – Rendre l'industrie plus efficace»	Développement de l'esprit d'entreprise et réussite des investissements privés
	Promotion de l'esprit d'entreprise	Contribution à la fixation de normes en matière de comptabilité et d'audit aux niveaux national et régional	Partenariat public-privé	Création d'un environnement favorable aux affaires
	Responsabilité	Divulgence d'informations et publication par les entreprises transnationales	Rôle des parties intéressées	Intégration des meilleures pratiques en matière de gouvernance environnementale, d'entreprise et sociale
	Transparence et responsabilité	Examen de l'évolution en matière de comptabilité et de publication sur le plan international	Tableau de bord des performances et des capacités industrielles*	Élimination des obstacles éventuels (liés à la GE) aux investissements
	Équité	Publication dans les petites et moyennes entreprises		

Aspect	Organisation			
	Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE et de la Banque mondiale	CNUCED	ONUDI	SFI et AMGI
2. Produits principaux	Dialogue sur la politique à mener: organisation de conférences et de tables rondes sur la gouvernance aux niveaux national et régional: Russie, Europe du Sud-Est, Amérique latine et Asie; en préparation pour l'Afrique	Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR) depuis 1982	Conseils relatifs à la politique à mener	Apports de connaissances par le financement et l'assurance de projets du secteur privé caractérisés par une bonne GE
	Assistance technique	Recherche sur des questions de comptabilité et de publication sur le plan international	Centre de connaissances sur les stratégies industrielles	Recherche
	Renforcement des institutions	Principes directeurs pour les professionnels de la comptabilité	Recherche axée sur l'industrie	Conseils relatifs à la politique à mener
	Échange d'informations et coordination entre des organisations actives dans le domaine de la GE (inventaire publié)	Établissement des états financiers, et coûts et responsabilités environnementales		
	Renforcement des capacités			
	Équipes spéciales			
3. Secrétariat et ressources affectées	Noyau: 3 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs Autres: responsables de projet en fonction des besoins	Noyau: 2,5 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs Autres: plusieurs personnes à temps partiel et en fonction des besoins dans le cadre des activités de la Commission de l'investissement, de la technologie et des questions financières connexes	Noyau: 5 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs (estimation) Autres: 10 fonctionnaires en fonction des besoins, provenant d'autres services de l'ONUDI	Noyau: néant Autres: de nombreux responsables de projet en fonction des besoins et dans le cadre de projets

Aspect	Organisation			
	Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE et de la Banque mondiale	CNUCED	ONUDI	SFI et AMGI
4. Importance accordée à cette activité	Activité secondaire qui dépend d'un partenariat avec l'OCDE et du financement des pays	Activité secondaire relevant de la Commission de l'investissement, de la technologie et des questions financières connexes de la CNUCED, mandat manquant de vigueur, secrétariat mal équipé et ressources modestes	Activité principale, financée par le budget ordinaire; compétence contestable concernant les questions principales soulevées par la GE	Activité secondaire, grande compétence concernant les éléments de la GE relevant de projets et de l'assurance

Source: Étude du secrétariat de la CEE.

\* À réaliser

42. Il ressort des informations présentées dans ces tableaux que l'OCDE semble être la seule organisation internationale qui accorde une véritable importance aux travaux sur la gouvernance d'entreprise, leur affecte un nombre approprié de fonctionnaires, dispose des compétences larges et approfondies requises, et utilise les ressources voulues. Grâce à son partenariat avec la Banque mondiale dans le cadre du Forum mondial sur le gouvernement d'entreprise, l'OCDE étend son domaine d'activité au monde entier et fournit divers types d'assistance en matière de gouvernance d'entreprise. La Commission européenne a déjà affecté des ressources importantes aux activités relatives à la gouvernance d'entreprise et deviendra vraisemblablement un acteur important dans ce domaine. Jouant un rôle plus modeste, la CCI, la CNUCED, l'ONUDI, la SFI et l'AMGI ont des activités dans des domaines particuliers qui relèvent de leurs missions et activités principales, mais elles obtiennent un succès variable. En tout état de cause, les travaux consacrés à la gouvernance d'entreprise semblent se trouver encore à un stade peu avancé à bien des égards, notamment en matière de mesure, étant donné qu'aucune organisation internationale ne traite de tous les aspects de la gouvernance d'entreprise ni ne mène des activités suffisamment approfondies dans ce domaine. Dans ces conditions, de nouveaux acteurs pourraient proposer leurs propres conceptions sur des aspects généraux de la gouvernance d'entreprise ou occuper un créneau nouveau, inoccupé, centré sur la gouvernance d'entreprise.

-----